

# **Situationsanalyse und Marketing Mix**

Jens Kessen, Timon Menke, Jameel Hassan, Jan Budde

19. Oktober 2022

Begutachtende: Dr. Birte Janssen

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                 |          |
|----------|---------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Situationsanalyse</b>        | <b>3</b> |
| 1.1      | SWOT-Analyse . . . . .          | 4        |
| <b>2</b> | <b>Marketing Mix</b>            | <b>7</b> |
| 2.1      | Kommunikationspolitik . . . . . | 8        |
| 2.2      | Branchenanalyse . . . . .       | 10       |
| 2.3      | Marketingziele . . . . .        | 12       |
| 2.4      | Distributionspolitik . . . . .  | 13       |

# 1 Situationsanalyse

## 1.1 SWOT-Analyse

Um nun externe und interne Informationsbereiche miteinander zu verbinden, wird die „SWOT-Analyse“ genutzt. Mit dieser Betrachtung ist es möglich, die Stärken und Schwächen des Unternehmens kombiniert mit den Chancen und Risiken der Mikro- und Makroumwelt zu untersuchen und Strategien abzuleiten. (Vgl. [?] S. 43)

Dabei wurden zum Praxisbeispiel „RinnenRobo“ die folgenden Chancen erarbeitet:

- **Demographischer Wandel**

Da das Produkt „RinnenRobo“ den Menschen das Säubern ihrer Dachrinnen erleichtert und auch sicherer gestaltet, ist es besonders für ältere Menschen interessant. Diese können möglicherweise auf Grund von körperlichen Einschränkungen nicht mehr per Hand die Dachrinnen reinigen. Somit vergrößert der demographische Wandel die Gruppe der potenziellen Abnehmer in diesem Bereich.

- **Technologische Trends**

Das Produkt „RinnenRobo“ könnte außerdem großes Interesse bei technisch-interessierten Menschen wecken. Auch die Größe dieser Gruppe könnte durch den Trend zur Digitalisierung und Technologisierung wachsen.

- **Förderung von Innovation**

Da es nur ein Produkt gibt, welches in ähnlicher Weise zum „RinnenRobo“ funktioniert, wäre es denkbar, eine finanzielle Förderung zur Entwicklung des Roboters einzustreichen. Diese Förderung könnte dabei entweder staatlicher oder privater Natur sein.

Nachdem nun die Chancen betrachtet wurden, sollen im Folgenden die Risiken näher betrachtet werden:

- **Weniger Eigenheime**

In Deutschland gibt es momentan einen sinkenden Anteil an Eigenheimen und einen dadurch bedingten, höheren Anteil an Mietwohnungen und -häusern (Vgl. [Mül21]). Dieser Umstand könnte dazu führen, dass weniger „RinnenRobos“ verkauft werden, da davon ausgegangen werden kann, dass Privatpersonen mit Eigenheim mehr Wert auf dessen Gepflegtheit legen als Personen ohne Eigenheim.

- **Steigende Produktionskosten**

Durch höhere Rohstoff- und Logistikkosten werden die Produktionskosten momentan stark erhöht. Diese Preiserhöhung muss im Endverkaufspreis an den Kunden weitergegeben werden. Auf Grund dieser Preissteigerung könnten sich einige potenzielle Käufer doch gegen den Erwerb eines „RinnenRobos“ entscheiden.

Nachdem der externe Informationsbereich nun betrachtet wurde, ist nachfolgend der interne Informationsbereich zu untersuchen. Begonnen wird mit den Stärken des Unternehmens:

- **Arbeitserleichterung und Zeitersparnis**

Durch das Produkt „RinnenRobos“ sparen sich Käufer viel Zeit bei der Reinigung ihrer Dachrinnen. Außerdem ist die Arbeit auch körperlich stark erleichtert. Diese Vorteile könnte das Unternehmen zur Gewinnung neuer Kunden nutzen.

- **Erhöhte Sicherheit**

Auch führt die Benutzung des „RinnenRobos“ zu einer höheren Sicherheit beim Säubern der Dachrinnen. Auch dies ist ein weiteres Verkaufsargument für das Unternehmen.

Schlussendlich werden nun noch die Schwächen des Unternehmens betrachtet:

- Wartung und Instandhaltung

Da der „RinnenRobos“ ein technisches Gerät ist, kann man davon ausgehen, dass es aufwendiger ist, diesen Instand zu halten, als einen Besen, den man sonst zur Säuberung der Dachrinnen verwenden würde. Dieser Umstand könnte einige potenzielle Kunden vom Kauf abhalten.

- Höherer Preis

Auch der Preis ist, verglichen zum klassischen Besen, um einiges höher. Auch dies könnte für die Interessenten ein Grund sein, den „RinnenRobos“ nicht zu erwerben.

Nachdem nun sowohl externe als auch interne Informationsbereiche betrachtet wurden, ist es möglich, diese in eine SWOT-Matrix zu bringen. Aus dieser Matrix kann man dann die verschiedenen Strategien konzipieren. Die graphische Darstellung in Tabellenform ist die folgende:

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographischer Wandel</li> <li>• Technologische Trends</li> <li>• Förderung von Innovationen</li> </ul> | <b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Eigenheime</li> <li>• Steigende Produktionskosten</li> </ul> |
| <b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitserleichterung und Zeitersparnis</li> <li>• Erhöhte Sicherheit</li> </ul> | <b>S-O-Strategie</b>   | <b>W-O-Strategie</b>   |
| <b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartung und Instandhaltung</li> <li>• Höherer Preis</li> </ul>                | <b>S-T-Strategie</b>   | <b>W-T-Strategie</b>   |

Nun müssen aus dieser Tabelle verschiedene Strategien abgeleitet werden. Diese Strategien finden sich in den vier Zellen, in denen sich interne und externe Informationsbereiche überschneiden.

Für den „RinnenRobos“ wurden die folgenden Strategien formuliert:

- S-O-Strategie (Chancen und Stärken)

Hier wäre es denkbar, das technologische Interesse der potenziellen Kunden durch eine Bedienung per App anzusprechen.

Außerdem wäre es im Hinblick auf den demographischen Wandel sinnvoll, mit erhöhter Sicherheit und körperlicher Entlastung zu werben, um ältere Zielgruppen anzusprechen.

- W-O-Strategie (Chancen und Schwächen)

Hier wäre es denkbar, einen Reparaturdienst auch über die Garantie hinaus anzubieten. Somit würde man den Kunden die Aufgabe der Wartung und Instandhaltung erleichtern und zusätzliche Einnahmen generieren.

Möglich wäre es vermutlich außerdem die höheren Produktionskosten durch staatliche oder private Fördergelder auszugleichen, um auch den Endverkaufspreis attraktiver für den Kunden zu machen.

- S-T-Strategie (Risiken und Stärken)

Um die Umsatzeinbußen aus dem sinkenden Anteil von Eigenheimen auszugleichen, wäre es denkbar den „RinnenRobos“ auch an Unternehmen zu vertreiben. Hier stehen besonders Hausmeister und entsprechende Gebäudepfleger im Fokus, da man durch diese auch Um-

satz mit dem Einsatz an Mehrparteienhäusern generieren könnte. Bei dieser Kundengruppe könnte man besonders mit der Arbeitserleichterung und Zeitersparnis, die die Benutzung des „RinnenRobos“ den Kunden bringt, werben.

- W-T-Strategie (Risiken und Schwächen)

Hier wäre es möglich eine günstigere Version des „RinnenRobos“, eine Modellreihe mit weniger Funktionen, zu veröffentlichen, um auch kapitalschwächere Kundengruppen zu erreichen.

Außerdem wäre es denkbar einen Mietservice für die Roboter anzubieten, um dem Kunden die Anschaffungskosten und die Wartung zu ersparen.

## **2 Marketing Mix**

## 2.1 Kommunikationspolitik

Nachdem nun die Produktpolitik betrachtet wurde, folgt die Kommunikationspolitik. Dieses Werkzeug des Marketing-Mixes beschreibt die Wege, mit denen das Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt tritt und diese mit Informationen und Werbung versorgt. (Vgl. [Kle16] S. 203)

Bei der Entwicklung der Kommunikationspolitik ist die Auswahl der Marketingträger und -plattformen von essenzieller Bedeutung. Um die wirkungsvollsten Träger auszuwählen, müssen zunächst wieder die Personas aus der Situationsanalyse betrachtet werden. Danach werden für diese Zielgruppen entsprechende Kommunikationswege gewählt.

Im Fall „RinnenRobo“ gibt es die folgenden zwei Zielgruppen:

1. Hauseigentümer, vor allem ältere Personen
2. Dienstleister in der Gebäudepflege

Um für diese Zielgruppen nun die Kommunikationsmedien zu wählen, wird mit der Intermediaselektion begonnen.

Für die erste Zielgruppe wurden folgende Medien herausgestellt:

- Fernsehen
- Radio
- Zeitung

Um die Dienstleister zu erreichen, wurden die folgenden Medien gewählt:

- Fachmessen
- Fachmagazine
- Direktmarketing

Bei der Auswahl dieser Medien wurde betrachtet, auf welchen Medien die Personen der entsprechenden Zielgruppe häufig anzutreffen sind. Somit wären hier auch die Chancen für eine erfolgreiche Marketingkampagne hoch.

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Kommunikationskanäle genauer betrachtet und es findet die Intramediaselektion statt. Hierbei werden konkrete Möglichkeiten innerhalb der Plattformen herausgearbeitet. Dabei wird wieder versucht, die Teilkanäle zu wählen, bei denen ein Antreffen von potenziellen Kunden am wahrscheinlichsten ist.

Die Intramediaselektion für die Gruppe der Hauseigentümer sieht folgendermaßen aus:

- Fernsehen
  - Das Erste
  - ZDF
  - NDR
- Radio
  - NDR 1
  - Bremen 1
- Zeitung
  - Lokale Tageszeitung

Für die Dienstleister wurden folgende Teilkanäle gewählt:



- Messen
  - IPM Essen
  - GaLaBau
  - CMS Messe Berlin
- Fachmagazine
  - Der Hausmeister
  - Galabau Journal
- Direktmarketing
  - Prospekte
  - Flyer

Auf den genannten Teilkanälen wäre also eine Kommunikation mit Personen der entsprechenden Zielgruppe möglich.

Um nun konkrete Marketingmaßnahmen planen und durchführen zu können, muss außerdem eine Budgetstrategie festgelegt werden. Diese Strategie besagt, wie viel Kapital für die Kommunikationspolitik ausgegeben werden darf. Dieses Kapital wird beispielsweise für Fernsehspots oder Werbeanzeigen in der lokalen Tageszeitung benötigt. (Vgl. [Bru14b], S. 212)

Es gibt sowohl analytische als auch heuristische Verfahren zur Budgetierung. Bei den analytischen Ansätzen wird das verfügbare Kapital durch mathematische Funktionen errechnet, während dieses bei heuristischen Ansätzen nach vereinfachten Regeln festgelegt wird (vgl. [Bru14b], S. 214).

Im Folgenden werden jedoch nur die heuristischen Ansätze weiter betrachtet.

Diese heuristischen Verfahren lassen sich in drei weitere Untergruppen gliedern. Diese werden im Folgenden genannt und näher erläutert.

- Unternehmensbezogene Ansätze

Bei dieser Art von Budgetierung werden unternehmensinterne Werte zur Budgetkalkulation herangezogen. So kann beispielsweise ein gewisser Prozentsatz des Umsatzes für Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden.

- Konkurrenzbezogene Ansätze

Hier orientiert sich ein Unternehmen an den Werbebudget und -ausgaben der Konkurrenz und versucht auf dessen Grundlage die eigene Marketingbudgetierung vorzunehmen.

- Marktbezogene Ansätze

Bei diesen Ansätzen liegt der Fokus auf dem zu erreichenden Ziel. Daraus wird das benötigte Budget bestimmt. So kann das Ziel etwa eine Bekanntheit von 20% auf dem deutschen Markt sein. Hieraus wird nun das zum Erreichen dieses Ziels benötigte Budget bestimmt.

(Vgl. [Bru14b], S. 214)

Im Praxisbeispiel „RinnenRobo“ wird ein unternehmensbezogener Ansatz genutzt. Genauer: Es soll so viel Kapital für die Durchführung der Marketingmaßnahmen genutzt werden, wie verfügbar ist.

Diese Entscheidung ist begründet durch das allgemeine Unwissen über die Existenz von Rinnenreinigungsrobotern und den Wunsch „RinnenRobo“ zu einer bekannten Marke zu entwickeln, um auch höhere Preise rechtfertigen zu können.

## 2.2 Branchenanalyse

Um die Situation und Position eines Unternehmens einordnen zu können steht u.a. die Branchenanalyse zur Verfügung. Bei der Branchenanalyse werden die Einflussfaktoren auf eine Branche ermittelt und bewertet. Dabei ist eine Branche ein Marktsegment mit Produkten, die untereinander substituierbar sind. Die Einflussfaktoren auf die Branche haben verschiedene Herkunft und auch unterschiedlich starken Einfluss.

Das Five-Forces Modell nach Porter beschreibt die Einflussfaktoren, bewertet diese und stellt die Marktattraktivität da.

Die Five-Forces (fünf Kräfte) bestehen aus der Verhandlungsmacht der Lieferanten (Vertragspartner bei denen Produkte eingekauft werden), der Verhandlungsmacht der Kunden, Bedrohung durch neue Wettbewerber (Markteintrittsbarrieren), Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute im weiteren Sinne) und der Wettbewerbsintensität der Branche. (Vgl. [Gam05], S. 128-129)

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten beschreibt den Einfluss, den die Lieferanten auf das Unternehmen haben. Kann auf die Produkte des Lieferanten nicht verzichtet werden, sind z.B. keine Substitute vorhanden, wird das Unternehmen abhängiger. Faktoren können die Anzahl der Anbieter, Vertragssicherheit, die Verzichtbarkeit und Substitute sein.

Die Verhandlungsmacht des Kunden beschreibt den Einfluss der Kunden. Der Einfluss wächst mit zunehmender Anzahl an Marktbegleitern und Substituten. Wächst der Kundenkreis schneller als der Anbieterkreis (bei stetiger Produktionsmenge) sinkt die Verhandlungsmacht der Kunden. Sind die Umstellungskosten für die Kunden auf ein neues Produkt groß (Gewöhnung oder Verbundprodukte) sinkt auch der Einfluss.

Bedrohung durch neue Wettbewerber. Hier stellt sich die Frage wie schwer es für potenzielle neue Anbieter ist den Markt zu betreten. Ist z.B. für die Herstellung eine bestimmte Genehmigung oder Handelspartner notwendig, sinkt das Risiko durch neue Wettbewerber. Sind die Einstiegsbarrieren aber niedrig, weil z.B. keine kapitalintensiven Investitionen getätigt werden müssen, steigt das Risiko.

Die Wettbewerbsintensität beschreibt die Gesamtsituation. Desto intensiver ein Wettbewerb ist, desto geringer sind die Aussichten auf ein gewinnbringendes Geschäft. Einflüsse wie Anzahl der Wettbewerber, Branchenwachstum, Austrittsbarrieren und Produktdifferenzierung spielen hier eine entscheidende Rolle. Anbieter, die keine starken Alleinstellungsmerkmale besitzen, können leichter aus der Branche gedrängt werden.

Five Forces Modell angewandt

Für die Verhandlungsmacht der Lieferanten wurde beispielhaft die Computer Chip Branche genutzt. Computer Chips werden von wenigen Produzenten in großer Stückzahl hergestellt. Dies Produzenten verkaufen große Mengen an Großhändler. Da die Menge an Chips pro Gerät vgl. gering ist, können viele Großhändler noch die extra Kapazitäten beim Hersteller einkaufen. Somit ist die Wahl des Großhändlers flexibel und der Lieferant hat eine geringe Verhandlungsmacht.

Die Bedrohung durch neue Wettbewerber wird als gering betrachtet. Neue Wettbewerber müssen Kapital in der Entwicklung und den Aufbau einer Produktionsstätte binden. Zudem müssen für bestimmte Absatzwege hohe Barrieren überwunden werden (z.B. Aufnahme im Einzelhandel).

Die Verhandlungsmacht der Kunden wird zur Markteinführung als gering eingeschätzt. Es wird davon ausgegangen, dass der Verkaufsstart auf einen ungesättigten Markt erfolgreich gelingt und die Nachfrage größer als das Angebot ist.

Die Reinigung von Dachrinnen ist durch eine Vielzahl von Ersatzprodukten gekennzeichnet. So könnte der Hausbesitzer auf einen Dienstleister zurückgreifen oder die Dachrinnen eigenständig von Hand reinigen. Die Gefahr von Ersatzprodukten ist besonders im privaten Bereich groß.

Aus den vier Bereichen kann die Rivalität unter den Wettbewerbern abgeleitet werden. Für die Erfolgsaussichten positiv ist die geringe Anzahl an Mitbewerbern, die geringe Macht der Lieferanten und Kunden und hohe Markteintrittsbarrieren.

Negativ für die Erfolgsaussichten ist die Vielzahl an Ersatzprodukten, die finanziell günstiger und verbreiteter sind.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Rivalität auf dem Markt nicht sehr hoch ist und das Marktsegment große Erfolgsaussichten bieten. Für einen Erfolg sollte sich von Ersatzprodukten abgegrenzt werden.

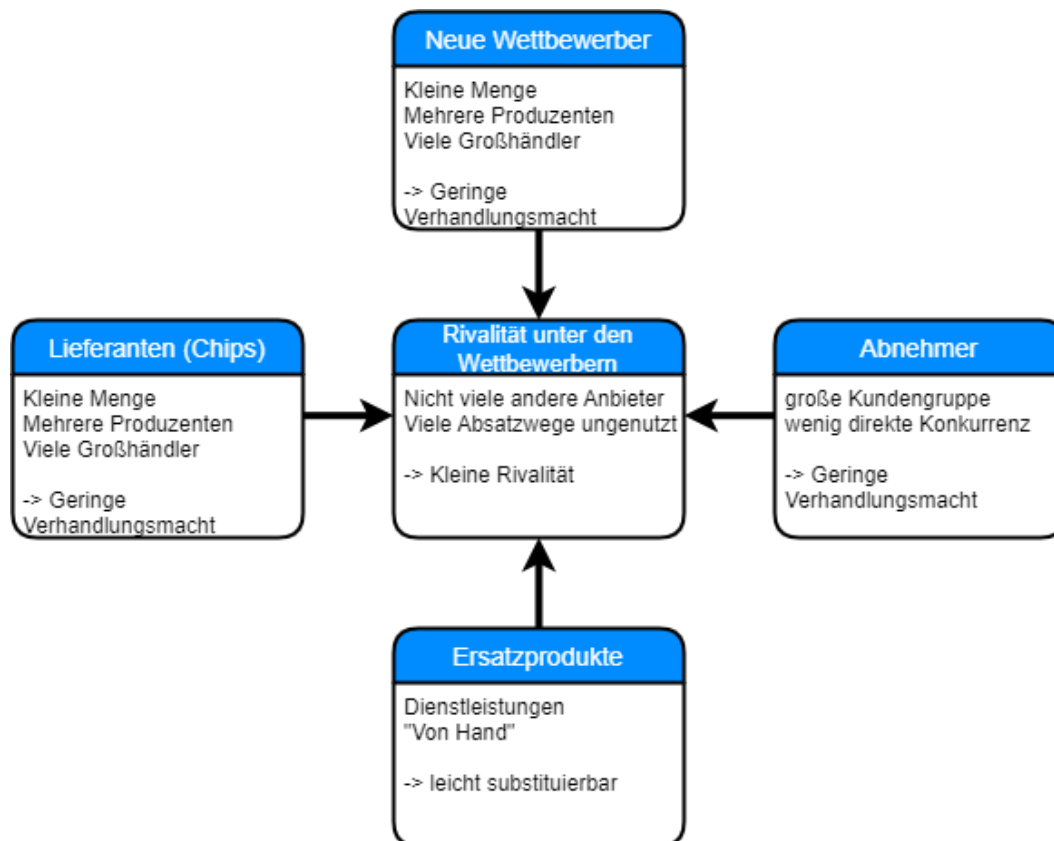


Abbildung 1: Five Forces (Eigene Darstellung, in Anlehnung an [Gam05], S. 127)

## 2.3 Marketingziele

Marketingziele werden formuliert, um die Ressourcen in einem Betrieb gemeinsam in eine Richtung einzusetzen. Dabei geben die Ziele bei Entscheidungen eine Orientierung und sollen die Mitarbeiter motivieren. Die Ziele müssen erreichbar sein, damit die Mitarbeiter nicht demotiviert werden. Ein wichtiger Aspekt der Ziele ist die anschließende Kontrolle der Zielerfüllung und Abweichungsanalyse, um ggf. neue Maßnahmen ableiten zu können. Diese Ziele sind mittel- bis langfristig ausgelegt. (Vgl. [Bec18], S. 60)

Um die unterschiedlichen Aspekte und Vorgaben der Zielsetzung zu berücksichtigen kann die SMART-Methode angewandt werden. Die SMART-Methode geht auf Peter Drucker zurück und bietet Kriterien zur eindeutigen Formulierung von überprüfbaren und umsetzbaren Zielen. Jeder Buchstabe von SMART beinhaltet ein Kriterium an die Zielformulierung. Werden alle Kriterien eingehalten, können Unternehmensziele formuliert werden. (Vgl. [Law12], S. 269)

- Spezifisch

Das Ziel muss eindeutig und konkret formuliert sein. Es dürfen keine Missverständnisse entstehen. Bsp.: „Der Umsatz ist in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr zu steigern.“

- Messbar

Die Erreichung des Ziels muss messbar sein. So werden quantitative und qualitative Anforderungen an das Ziel gesetzt. Eine objektive Bewertung muss möglich sein. Bsp.: „Der Umsatz ist in diesem Jahr gegenüber dem Vorjahr um 15% zu steigern.“

- Attraktiv

Die Zielsetzung muss für die Teammitglieder attraktiv und akzeptabel sein. Können die Mitglieder sich nicht mit dem Ziel identifizieren so sinkt die Motivation. So sollte z.B. eine gemeinnützige Unternehmung keine moralisch verwerflichen Ziele anstreben.

- Realistisch

Das Ziel muss realistisch und damit umsetzbar formuliert sein. Ist die Erreichung des Ziels unrealistisch sinkt die Motivation das Ziel zu erreichen. Werden Zwischenziele erreicht kann das die Motivation weiter antreiben.

- Terminiert

Um das Erreichen der Ziele kontrollieren zu können muss ein Zeitpunkt zur Zielerfüllung festgelegt sein. Folglich ist das Ziel in einer bestimmten Zeit zu erreichen. Nachdem die Zeit abgelaufen ist, kann die Kontrolle und Abweichungsanalyse starten.

Die Marketingziele für den RinnenRobo

1. Ziel

Der RinnenRobo soll innerhalb eines Jahres 25% Bekanntheit auf dem deutschen Fachmarkt erreicht haben.

2. Ziel

Nach drei Jahren sollen 10.000 Einheiten auf dem deutschen Massenmarkt (Privat- und Geschäftskunden) abgesetzt worden sein.

3. Ziel

Auf dem europäischen Markt soll eine Bekanntheit von ca. 5% erreicht werden. Das bedeutet jeder zwanzigste Europäer soll Berührungspunkte mit unserem Produkt gesammelt haben. Dazu zählt auch Werbung.

## 2.4 Distributionspolitik

Distribution beschreibt die betriebliche Funktion zwischen Hersteller und Verbraucher. Damit beschreibt die Distributionspolitik alle Entscheidungen und Maßnahmen auf dem Weg vom Anbieter zum Konsumenten.

Die Distributionspolitik ist ein maßgebendes Instrument wie an den Kunden herangetreten wird. Die Distributionsentscheidungen sind im Regelfall langfristig ausgelegt. Es müssen je nach Produkt komplexe Distributionsketten auf- und ausgebaut werden.

Die Distributionspolitik verfolgt dabei Ökonomische-, Versorgungs- und Psychologische Ziele. Hauptbestandteil der Ökonomischen Ziele ist der Erhalt und Ausbau des Betriebs in dem z.B. neue Kundengruppen erschlossen werden. Die Versorgungsziele beschäftigen sich unter anderem mit Lieferzuverlässigkeit und Liefergeschwindigkeit. Der dritte Bereich, die Psychologischen Ziele beinhalten insbesondere das Auftreten und die Wahrnehmung des Unternehmens. (Vgl. [Bru14a], S. 245-278)

Distributionswege lassen sich in zwei Arten unterscheiden, den direkten Vertrieb und den indirekten Vertrieb. Bei dem direkten Vertrieb übernehmen die Produzenten allein die Gestaltung des Verkaufsprozesses. Das Produkt oder die Dienstleistung wird ohne Zwischenhandel an den Konsumenten weitergegeben, z.B. Werksverkauf. Der indirekte Vertrieb verzichtet auf einen großen Teil der Distributionsaufgaben und liefert an einen Groß- oder Einzelhändler. Das Produkt wird nun entweder vom Händler direkt an den Kunden weitergegeben oder an einen weiteren Händler verkauft.

Je nach Produkt und Kundengruppe reicht ein Distributionsweg nicht aus, um alle Kunden erreichen zu können. So können Unternehmen mit der Mehrwegdistribution über mehrere Absatzwege zeitgleich ihre Kunden erreichen. Eine solche Mehrwegdistribution ist mit einem erhöhten Koordinations- und Managementaufwand verbunden ermöglicht es aber Unternehmen das Marktpotenzial besser auszuschöpfen und Risiken auszugleichen.

Auf den verschiedenen Wegen zum Konsumenten werden verschiedene Distributionsorgane angesprochen. Bei einer direkten Distribution werden insbesondere unternehmenseigene Distributionsorgane angesprochen. Der indirekte Vertrieb nutzt unternehmensfremde Distributionsorgane wie Absatzhelfer (z.B. Spedition) und Absatzmittler (Groß- und Einzelhandel).

Die Breite der Distributionswegen entscheidet darüber, ob es sich um eine intensive (Universalvertrieb), eine selektive (ausgewählte Absatzmittler) oder eine exklusive Distribution (wenige, regulierte Anbieter) handelt.

Der RinnenRobo soll über eine Mehrwegdistribution unterschiedliche Kundengruppen ansprechen und somit das Marktpotenzial bestmöglich nutzen (Siehe folgende Graphik). Per Online-Shop können die Kunden im direkten Vertrieb angesprochen werden. Weiter können im B2B Direktvertrieb und auf Messen Unternehmen die als Kunden agieren angesprochen werden. Weitere Kunden, wie z.B. den Eigenheimbesitzer können über den indirekten Vertrieb im Baumarkt erreicht werden. Die Wahl der Distributionswege lässt auf eine selektive Distribution schließen, welche sich besonders durch die Auswahl der Vertriebswege und Anforderungskriterien kennzeichnet. Ein solches Produkt bedarf zwar einer gewissen Expertise aber keiner Exklusivität.

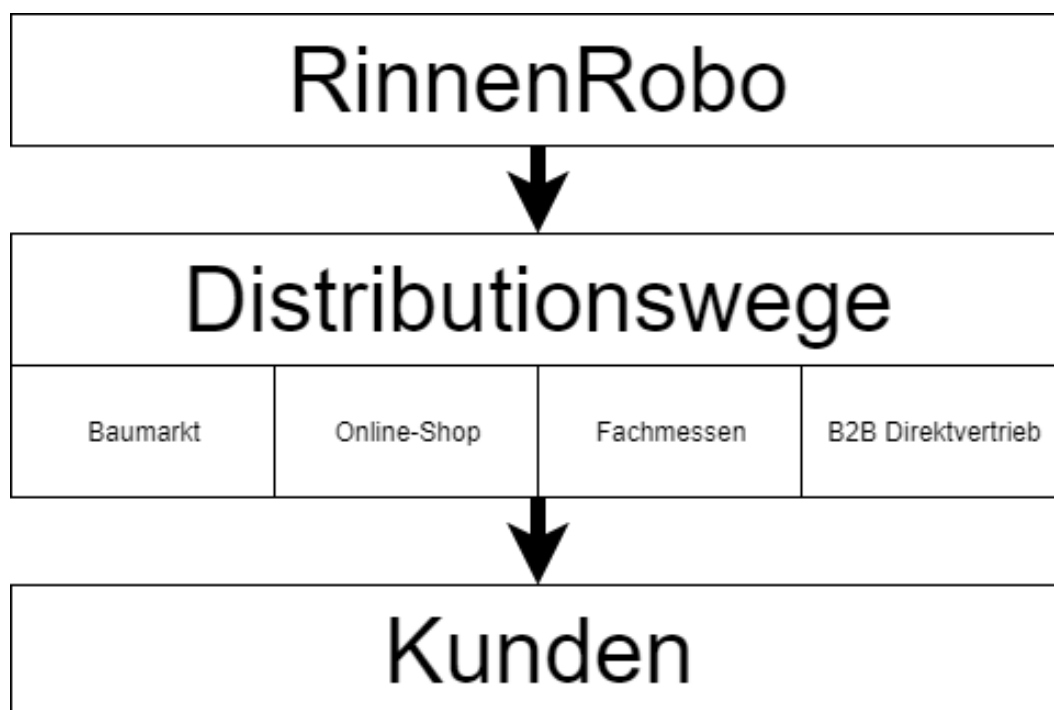


Abbildung 2: Distributionswege (Eigene Darstellung in Anlehnung an Volesungsunterlagen)

## Literatur

- [Bec18] BECKER, Jochen: *Marketing-Konzeption*. Vahlen Franz GmbH, 2018  
[https://www.ebook.de/de/product/33172684/jochen\\_becker\\_marketing\\_konzeption.html](https://www.ebook.de/de/product/33172684/jochen_becker_marketing_konzeption.html). – ISBN 3800657597
- [Bru14a] BRUHN, Manfred: Entscheidungen der Vertriebspolitik. In: *Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, S. 245–278
- [Bru14b] BRUHN, Manfred: *Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis*. Springer Gabler, 2014
- [Gam05] GAMAYANTO, Indra: PORTER S FIVE FORCES MODEL SCOTT MORTON S FIVE FORCES MODEL BAKOS TREACY MODEL ANALYZES STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT. (2005)
- [Kle16] KLEINALTENKAMP, Alfred Kuß; M.: *Marketing - Einführung, Grundlagen - Überblick - Beispiele*. Springer Gabler, 2016
- [Law12] LAWLOR, K. B.: Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. (2012)
- [Mül21] MÜLLER, Katharina: *Traum vom Eigenheim zerplatzt: Europäische Nachbarn zeigen, wo es im System hakt*. [https://www.focus.de/immobilien/kaufen/in-miete-gefangen-traum-vom-eigenheim-schwindet-nachbarlaender-zeigen-wo-unser-system-krankt\\_id\\_13396264.html](https://www.focus.de/immobilien/kaufen/in-miete-gefangen-traum-vom-eigenheim-schwindet-nachbarlaender-zeigen-wo-unser-system-krankt_id_13396264.html). Version: 2021